

Capítulo I

La emergencia del *Management 2.0*

(Work in progress, Versión 25/2/08)

“Los mejores líderes en lugar de resistirse a la innovación la encarnan”.

David Ogilvy

La bibliografía académica reciente refleja un debate en torno a la identidad de los diferentes dominios del saber y al lugar que ocuparía la administración entre dichos dominios.¹ Desde nuestro punto de vista la pregunta central del *management* se relaciona la producción de valor en un medio social a partir de la coordinación de acción humana colectiva. En la organización de negocios en particular, una inquietud es producir un valor diferencial que haga competitiva a la organización en el mercado en el que actúa, aunque esta inquietud puede concebirse para cualquier organización que se pregunta acerca de la razón de su existencia: Para cualquier organización puede ser relevante la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que mi organización aporta, y que dejaría de estar disponible si se disuelve? Veamos a continuación como ha evolucionado históricamente el foco del *management*.

Cómo crear organizaciones competitivas

La cuestión de la eficiencia operativa. Al pensar en los antecedentes más antiguos de la administración, podemos citar la administración de antiguos imperios, iglesias y ejércitos. La pregunta acerca de cómo distribuir y asignar los recursos dio lugar al desarrollo de las burocracias. La idea central era que, basados en la experiencia previa, se definían cursos de acción prescriptos para responder a cada circunstancia. En la medida en que las situaciones que los administradores enfrentaran no se apartaran de las históricamente habituales, la existencia de procedimientos era una herramienta poderosa para lidiar con la producción de acción colectiva. Ante la pregunta; *¿Qué es lo que vamos a hacer?* La respuesta es un procedimiento predeterminado que garantice el alineamiento de las acciones de los miembros de la organización.

En los albores de la época moderna, en la prehistoria de la administración, los *managers* de las organizaciones empresariales que se comenzaron a crear, se formulaban una pregunta central: *¿Cómo conseguir los recursos?* El éxito de una empresa se relacionaba con alguna ventaja comparativa en el acceso a los recursos naturales que se suma a la existencia de ciertos procedimientos para alinear las acciones de los trabajadores involucrados en su explotación. La localización de la empresa era de importancia central para poder acceder a los recursos naturales que la hicieran competitiva.

Veamos como describen esto Ridderstrale y Nordström en su libro *Funky Business*:

¹ Tranfield, D., and Starkey, K., 'The Nature, Social Organization and Promotion of Management Research: Towards Policy', *British Journal of Management*, Vol. 9, 341–353 (1998).

“La empresa de éxito del siglo XIX sacaba partido del acceso al petróleo, los bosques, las minas, etc., y enriquecía de forma increíble a familias como los Rockefeller y los Getty. La clave estaba en encontrar y explotar los ríos Klondike del mundo.”²

Pero pronto la liberalización de los mercados de materias primas hizo insuficiente la localización como única fuente de ventaja competitiva. El siglo XIX fue escenario de acelerados cambios en la economía. Hasta 1850 eran muy pocas las empresas que contaban con una complejidad que requiriese la presencia de un administrador. Después de 1850 con el establecimiento de los consorcios ferroviarios las condiciones estaban dadas para la emergencia de los primeros imperios económicos nacidos en Inglaterra y Estados Unidos. Los grandes capitanes de industrias de la época no contaban con prácticas de sistematización de sus grandes negocios. Estos factores fueron el contexto fértil para el desarrollo del Management Científico.³

Durante gran parte del siglo XX las empresas se desarrollaron en un contexto de cambio muy lento y gradual, tanto en lo que hace a la dinámica competitiva, como a la evolución de las tecnologías. Durante esos años el Management Científico se desarrolló como una disciplina cuyo énfasis estaba en las tareas. Esta forma de entender la actividad empresarial se caracterizó por una manera particular de resolver el problema de la productividad del trabajo manual. Frederick W. Taylor (1856-1915) dio una respuesta al analizar el trabajo en términos de movimientos y tiempos, y a la luz de estas distinciones ensayar un rediseño de los procesos de trabajo de manera de generar aumentos de productividad. Dicha actividad quedó en manos de los ingenieros, generando una separación entre las actividades de ejecución del trabajo y la actividad de diseño. El desarrollo de esta disciplina es el factor clave del éxito de la propuesta de Taylor. Dicho enfoque optimizaría las actividades individuales de los obreros estandarizándolas. El desarrollo de esta propuesta generó una verdadera revolución social y económica.⁴

En los años siguientes a los aportes de Taylor, Henry Ford (1863-1947) resuelve el problema de la coordinación de tareas individuales a través de la invención de la línea de montaje. Este nuevo aporte terminó de delinear lo que serían las características distintivas de la empresa industrial en las décadas subsiguientes. La empresa que hoy denominamos tradicional se caracteriza por un trabajo preponderantemente manual y fundamentado en la destreza física. La clave de su productividad radica en el diseño de movimientos y tiempos y la coordinación de las actividades a través de la línea de montaje. El cerebro de esta organización se asienta en la actividad del ingeniero encargado del diseño de las operaciones de fabricación. De esta manera, el “mando y control” se transformó en la forma de regulación del trabajo dentro de la empresa. Este mecanismo, que consiste en impartir ordenes precisas y controlar su estricto cumplimiento, implica dos rasgos distintivos. El primero de ellos es el establecimiento de un “techo” a la productividad del obrero, coincidente con el cumplimiento estricto de lo que se le instruye. El segundo rasgo característico es que dicha forma de trabajo requiere sustentarse en la emocionalidad del miedo, el miedo a las consecuencias de no cumplir las instrucciones impartidas. Las características descriptas llevan a la figura del capataz como autoridad en la empresa tradicional. Se genera así una estructura organizacional piramidal y jerárquica orientada a la estandarización de los procesos de trabajo.

Al Management Científico siguieron otras teorías que hicieron hincapié en otros aspectos de la organización además de las tareas: estructura, comportamiento de las personas,

² Riddersdale, J., y Nordström, K., *“Funky Business”*, Ed. Prentice Hall (2000).

³ Chieavenato, I., “Introducción a la teoría general de la administración”, Mc Graw Hill, 2000.

⁴ Echeverría, R., *“La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación”*, Gránica, 2000.

funciones, etc. Dichas teorías asumieron diferentes denominaciones: clásica, de la burocracia, de las relaciones humanas, estructuralista, etc. En general estas teorías ponían casi todo su foco en entender y manejar la organización.

Sostenemos que la mejora continua es la continuación natural de las ideas de Taylor, y sus sucesores, esto fue claramente expresado por Gary Hamel⁵:

“La más grande realización de la era industrial fue la idea del mejoramiento continuo, y sigue siendo la religión secular de la mayoría de los administradores. Su primera aparición vino con la administración científica de Frederick Wislow Taylor. Entre sus muchos descendientes se cuentan el concepto japonés de kaizen y las ideas de la década de los 90 sobre reingeniería y planeación de recursos empresariales. Taylor es el padrino espiritual de todo gerente y consultor que quiera describir, medir y modernizar un proceso de negocios.

Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento son primos hermanos del mejoramiento continuo. Se encaminan más a mejorar que a diferenciarse.”

Frente a la reducción progresiva de los beneficios, las empresas reaccionaron en principio, con iniciativas de reestructuración que asumieron diferentes denominaciones. Los procesos de reestructuración que suelen involucrar reducción de costos generales, reducción de personal, concesión de poderes a los empleados, racionalización de la cartera de negocios, etc, se transformaron en moneda corriente. El Total Quality Management (TQM) continuó esta reacción y la reingeniería (Business Process Reengineering-BPR) la profundizó. El TQM instauró prácticas de mejora continua de la calidad en los procesos de producción y el BPR analizó y rediseñó los procesos de la empresa eliminando los que se considerara que no generaban valor.⁶ El benchmarking se transformó en una disciplina fundamental para conocer las mejores prácticas en un mercado dado.

El incremento de la conciencia acerca del valor fundamental del conocimiento y su flujo dentro de la organización, dio lugar a la generación del Knowledge Management.⁷ Así, se hizo común en la organización hablar de capital intelectual, capital intangible, capital de innovación, capital estructural, etc.

Esta deriva de desarrollo del management intenta dar respuesta a la pregunta: *¿Qué hacer para mejorar la eficiencia operativa? El foco está en la organización y en el imperativo de "jugar mejor mi juego"*. Se genera de esta manera un gran alineamiento organizacional (sintonía entre acceso a recursos y ejecución de procedimientos) a expensas de una baja flexibilidad (facilidad con la que la organización cambia de rumbo), orientando la empresa hacia el *mejoramiento continuo* de su operación.

Estos procesos de búsqueda de eficiencia operativa suelen conducir a una *convergencia de prácticas* que hacen que rápidamente se produzca una asimilación de los procedimientos más efectivos para la mejora de la eficiencia que se difunde a todo un sector industrial, dejando de ser un elemento diferenciador en un período muy breve. Este fenómeno tiene un efecto negativo en los niveles de beneficios de las empresas.

La cuestión del posicionamiento estratégico. Hacia mediados del siglo XX, ya se habían desarrollado grandes corporaciones basadas en el paradigma de funcionamiento tayloriano. En esta etapa emerge el planeamiento corporativo como una respuesta a los

⁵ Hamel, G., *“Leading the Revolution”*, Harvard Business School Press, 2000.

⁶ Hammer, M., y Champy, J., *“Reingeniería”*, Norma, 1994. (Original en inglés 1993).

⁷ Nonaka, I., y Takeuchi, H., *“La organización creadora de conocimiento”*, Oxford, 1999. (Original en inglés de 1995); von Krogh, G., Ichijo, K., and Nonaka, I., *“Enabling Knowledge Creation”*, Oxford University Press, 2000.

problemas que enfrentan los “managers” para la coordinación de decisiones y el mantenimiento del control en empresas crecientemente complejas. Así, hasta principios de los 70’s existía un gran entusiasmo por las técnicas científicas para la toma de decisiones (análisis costo-beneficio, programación lineal, etc.). Durante los 70’s las circunstancias cambiaron. Las crisis petroleras dieron inicio a una nueva era de inestabilidad macroeconómica combinada con una competencia internacional incrementada. Estos cambios hicieron necesaria una transición del planeamiento corporativo a la gestión estratégica enfocada en la necesidad de alcanzar competitividad. A finales de los 70’s y principios de los 80’s los conceptos y marcos para el desarrollo de la estrategia empresarial se orientaron hacia el análisis de la estructura de los sectores industriales y la competencia. Ahora el foco se orientaría hacia el posicionamiento estratégico de la empresa.⁸

Hacia finales de los 80’s y principios de los 90’s el interés acerca del rol de la estrategia en la construcción de ventajas competitivas derivó en un desplazamiento de la atención hacia aspectos internos de la empresa como fuentes de elementos diferenciadores. Con la aparición de la propuesta del Business Model de la consultora McKinsey primero, y con la propuesta del Análisis de la Cadena de Valor después⁹, la atención comenzó a enfocarse más y más sobre la organización. A mediados de los 90’s emergió una nueva forma de interpretar el proceso de formulación de la estrategia: el enfoque basado en los recursos. Hasta entonces, la estrategia era vista primariamente en términos de selección de industrias y segmentos, y de obtención de una ventaja competitiva mediante la implementación de una estrategia genérica de liderazgo en costos o diferenciación.

El enfoque basado en recursos enfatiza, en cambio, que la llave para la obtención de beneficios no está en hacer lo mismo que hacen las otras firmas - ubicarse en las industrias más atractivas e implementar la estrategia genérica apropiada - sino en explotar las diferencias existentes con las demás firmas, mediante el desarrollo, protección y explotación de los recursos, capacidades y competencias distintivas de la firma. Hamel y Prahalad¹⁰ acuñaron el término de *competencias esenciales* para distinguir aquellas capacidades fundamentales para la estrategia y performance de la firma.

De todos modos, la preocupación por la dinámica competitiva de las firmas siguió estando presente debido a la enorme rapidez de los cambios y la inestabilidad de los mercados y su globalización. Esto dio lugar a la utilización de la Teoría de Juegos para tratar de desarrollar marcos de análisis para entornos hipercompetitivos.

Esta deriva de desarrollo del management intenta contestar la pregunta siguiente: *¿Qué lugar singular va a ocupar la empresa respecto de sus competidores?* En este caso el foco de los esfuerzos se concentra en la competencia, con el imperativo de *"cambiar mi forma de jugar"*. Se genera de esta manera una mayor flexibilidad organizacional, al orientar la empresa hacia la *adaptación* a un entorno de creciente cambio.

Como señalara Gary Hamel, se observa en muchas industrias un fenómeno denominado *convergencia estratégica*, que consiste en el hecho de que las estrategias de los principales competidores en un dado sector se parecen cada vez más entre sí. La convergencia suele darse en torno a una tendencia ortodoxa dominante y resulta de la imitación de las estrategias que han producido éxito en algún competidor. Este fenómeno da lugar a la reducción de los márgenes de todo el sector.

⁸ Porter, M., *“Estrategia Competitiva”*, CECSA, 1982.

⁹ Porter, M., *“Ventaja Competitiva”*, CECSA, 1987. Grant, R.M. *“Contemporary Strategy Analysis”*, Blackwell Publishers Inc., 1998.

¹⁰ Hamel, G., y Prahalad, C., *“Competiendo por el Futuro”*, Ariel, 1995. (Original en inglés de 1994).

La cuestión de la innovación. La descripción anterior nos muestra cómo las estrategias de las empresas y las prácticas encarnadas en sus sistemas de gestión, en tiempo breve convergen en estrategias y prácticas ortodoxas relativamente homogéneas al interior de cada sector industrial. Esto indica que si bien los recursos, la eficiencia operativa y las consideraciones estratégicas son necesarios, no garantizan la competitividad. Este hecho ha generado la idea de que además de una estrategia y sistemas de mejora continua, las empresas necesitan propiciar cambios inesperados. Cambios que durante un determinado período de tiempo las hagan únicas en su sector. En pocas palabras, necesitan innovar.

Al igual que Gary Hamel, Tushman y O'Reilly III¹¹ lo expresaron así recientemente:

“Para triunfar tanto hoy como mañana, los gerentes tienen que jugar dos juegos diferentes. Primero, deben mejorar continuamente en la competencia a corto plazo, que requiere del perfeccionamiento en la sincronización de la estrategia, la estructura, la gente, la cultura y los procesos. La eficiencia en sí misma no asegura el éxito a largo plazo. De hecho, el éxito de hoy puede inducir al fracaso de mañana. Para adquirir un éxito duradero, los gerentes deben dominar también otro juego: comprender cómo y cuándo ha de iniciarse una innovación revolucionaria, y, a su tiempo, un cambio revolucionario organizacional. La habilidad para jugar ambos juegos es crucial para sobrevivir y para mantener el éxito a largo plazo.”

Siguiendo esta idea los autores introducen el concepto de *organización ambidiestra*, una organización que pueda jugar ambos juegos al mismo tiempo y que no muera presa de su propia eficiencia y éxito en el pasado.

Ahora bien, ¿cómo concluyo que una empresa está innovando?

Existe una corriente de pensamiento acerca de la innovación expresada por autores como Tidd et al,¹² que conciben el proceso innovador como un proceso en el cual se integran los cambios tecnológicos y los cambios en el mercado con los consecuentes cambios organizacionales en busca de una mejora de performance. Esta perspectiva se ha constituido en un área del management dedicada especialmente a la *gestión de la innovación*.

Estos autores plantean la existencia de distintos grados y tipos de innovación. La innovación podría tener dos tipos básicos: *innovación de producto o servicio*, involucrando cambios en los productos/servicios que la empresa ofrece; e *innovación de procesos*, que involucra cambios en la forma en la que los productos o servicios son generados y ofrecidos al consumidor.

Una segunda dimensión del proceso innovador es el grado de novedad de la innovación en cuestión. Siguiendo a estos autores consideramos tres grados de innovación que conllevarían distintos impactos sobre las ventajas competitivas para las firmas que las adoptan.

Las innovaciones *disruptivas* son aquellas que reescriben las reglas del juego competitivo, creando una nueva proposición de valor. Las innovaciones *radicales*, ofrecen un producto o servicio altamente novedoso o único que permite un “premium pricing”. Por último, las innovaciones *incrementales* mueven continuamente la frontera de costo/beneficio. A medida que aumenta la originalidad de la innovación, aumenta consecuentemente la posibilidad de capitalización de dicha innovación por nuevos entrantes que aportan una visión diferente de posibilidades, no contaminada por la historia previa.

¹¹ Tushman, M. L., and Charles O'Reilly III, *“Winning Through Innovation”*, 1997.

¹² Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, *“Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change”*, Chichester: Wiley & Sons, Second Edition, 2001.

Los modelos tradicionales de ciclos de vida de innovación de productos y procesos, sugieren que se dan desplazamientos de innovación radical a innovaciones incrementales y de innovación en producto a innovaciones en procesos a medida que la industria va madurando. Este es un aspecto importante a tener en cuenta ya que las formas de gestionar distintos tipos de innovación pueden ser muy diferentes.

Existe una concepción más reciente del proceso de innovación, expresada por Gary Hamel. Este autor considera que la unidad de análisis para la innovación ya no es un producto ni un servicio: es un concepto de negocio. De este modo, la innovación conceptual es la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos, o nuevas maneras de diferenciar los existentes. Según Hamel, la competencia no es entre productos o compañías, sino entre conceptos de negocio.

La innovación conceptual sería una metainnovación, ya que por tomar todo un concepto de negocio como punto de partida, va más allá de la innovación que solo se concentra en productos o tecnología.

Se han desarrollado varios enfoques para el management de la innovación que intentan liberar la creatividad de las personas para orientarla hacia la innovación: Risk Management¹³, Entrepreneurial Management¹⁴, Intrapreneurship¹⁵, etc.

Esta deriva de desarrollo del management intenta dar respuesta a la pregunta: *¿Cómo creo nuevo valor para los clientes?* El foco de los esfuerzos se concentra en los clientes, con el imperativo de "crear nuevos juegos". Se genera de esta manera una orientación a la innovación sistemática, expresada en la *invención* de nuevas ofertas, que conlleva una flexibilidad organizacional muy elevada.

Un resumen de lo descrito hasta aquí puede verse en términos de dos dimensiones complementarias: alineamiento y flexibilidad.

El *alineamiento*¹⁶ se refiere a todas las iniciativas que orientan a la organización hacia la mejora continua de sus procesos internos y la sintonía de dichos procesos con los propósitos y estrategia de la empresa, las comunicaciones y otras características culturales clave que generan la consistencia entre el comportamiento individual y el organizacional. El alineamiento entonces, mantiene a una organización enfocada y en movimiento hacia un conjunto fijo de aspiraciones. En las organizaciones orientadas al alineamiento predomina el *mejoramiento continuo*. La segunda dimensión que denominamos *flexibilidad*, se refiere a las iniciativas que impulsan a la organización a generar cambios en los objetivos y estrategia, que fueron sus rectores hasta el momento. La flexibilidad es entonces, la capacidad de reorientar la organización en una nueva dirección cuando las aspiraciones se desplazan. En las organizaciones orientadas a la flexibilidad predomina la búsqueda de la *diferenciación continua*. Existe un consenso generalizado hoy en día acerca de la necesidad de las organizaciones de mostrar simultáneamente coherencia y agilidad, aunque para algunos estos atributos puedan parecer mutuamente contradictorios.

Así, la *Deriva de la eficiencia operativa* orienta a la organización hacia un mayor alineamiento a expensas de una pérdida de flexibilidad. La orientación exclusiva hacia la mejora de los procesos internos puede propiciar organizaciones escleróticas y burocráticas

¹³ World Economic Forum/ Booz Allen & Hamilton, Strategic Leadership Project, First Report, 2000.

¹⁴ Goshal, S., Bartlett, C.A., "*El nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa*", Paidós, 1998. (Original en inglés de 1997).

¹⁵ Pinchott III, G., "*Intrapreneurship: Why you don't have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*", Harper & Row, 1985.

¹⁶ Este termino se inspira en el trabajo mencionado en la cita 13.

que “no pueden salirse de su camino”. En segundo término, la *Deriva del posicionamiento competitivo* orienta a la organización hacia una *flexibilidad adaptativa*, dados los rápidos cambios generados en el entorno donde las empresas operan, se requiere de la habilidad para detectar y manejarse exitosamente en relación con los cambios en el medio externo. La orientación exclusiva hacia la flexibilidad adaptativa puede propiciar organizaciones que tienden a actuar reactivamente frente a las jugadas de los competidores llegando tarde a los procesos que están construyendo el escenario futuro de la competencia. Por último, la *Deriva de la innovación* orienta a la organización hacia una *flexibilidad creativa* basada en la invención, entendiendo que la fuente de diferenciación más sustancial para sostener la competitividad de las empresas se relaciona con la posibilidad de innovar continuamente para lograr satisfacer clientes de manera singular, en muchos casos la innovación puede incluso llevar a la generación de nuevos mercados. Sin embargo, las empresas que se orientan exclusivamente a generar innovación sin prestar atención a la coherencia de sus procesos internos y a su posicionamiento competitivo pueden producir caos y dilapidación de recursos debido a la existencia de esfuerzos duplicados, conflictivos o erráticos.

Obviamente estas derivas como caminos de desarrollo del management que no se dan de forma excluyente en cada organización. Las entendemos como formas a veces dominantes en las que los managers piensan la gestión de sus empresas y en las que pueden influir las características específicas del sector en el que la empresa actúa. Consideramos, sin embargo, que la mayoría de las empresas priorizan y desarrollan sistemas de gestión basados en la eficiencia de los procesos internos.

En este trabajo sostenemos la necesidad de generar sistemas de gestión que posibiliten el desarrollo simultáneo de estos tres enfoques. Se necesita *desarrollar una ejecución eficiente*, mediante el rediseño de los procesos de negocios que ponga foco en la organización como medio para satisfacer a los clientes. Adicionalmente se requiere *adoptar una posición competitiva singular*, mediante una regeneración estratégica, con el foco en la dinámica de la competencia. Dado que ni los recursos ni la ejecución eficiente, ni las prácticas de regeneración estratégica son suficientes para garantizar competitividad, se requiere *innovar sistemáticamente*, mediante el rediseño la oferta, con el foco en los clientes presentes y futuros. La Tabla I resume las derivas de desarrollo del management que hemos descrito.

Algunos autores plantean que las estrategias más poderosas serán aquellas que permitan crear ofertas innovadoras que hagan única, al menos por un tiempo, a la empresa que las produce.

Por ejemplo, Chan Kim y Mauborgne en su libro “La estrategia del océano azul”¹⁷, plantean la necesidad de que el pensamiento estratégico haga foco en las formas de eludir los espacios donde haya competencia (“océanos rojos”), haciendo foco en la creación de una innovación que deje a la empresa innovadora sin competidores en su espacio de acción, con un “océano azul” a su disposición, en el cual la competencia de vuelve inexistente, al menos durante cierto tiempo.

Tabla I: Derivas de desarrollo del Management.

Deriva de desarrollo del Management	Pregunta guía	Foco	Imperativo	Orientación / Riesgo
--	----------------------	-------------	-------------------	-----------------------------

¹⁷ Chan Kim, W. y Mauborgne, Renée, “*La estrategia del océano azul*”, HBS Press, 2005.

Eficiencia operativa	<i>¿Qué hacer para mejorar la eficiencia operativa?</i>	Organización	“Jugar mejor mi juego”	Alineamiento. / Esclerosis
Posicionamiento estratégico	<i>¿Qué lugar singular ocupar respecto de sus competidores?</i>	Competencia	“Cambiar mi forma de jugar”	Flexibilidad adaptativa / Llegar tarde
Innovación	<i>¿Cómo crear nuevo valor para los clientes?</i>	Clientes	“Inventar nuevos juegos”	Flexibilidad creativa ./ Dilapidar recursos

La mejora de los procesos internos de la organización como el análisis de la dinámica de la competencia en el mercado donde la empresa actúa son insoslayables, sin embargo la única fuente de ventaja competitiva y participación en los mercados del futuro es la producción sistemática de innovaciones que entreguen nuevo valor a los clientes. Esto implica trascender la dicotomía entre alineamiento y flexibilidad generando organizaciones que puedan desarrollar procesos de reinención permanente en sintonía con sus clientes. Este desafío implica, como trabajo fundamental, producir un entendimiento del futuro de los mercados. Las empresas del futuro necesitarán un observatorio permanente del mundo de sus clientes, para atisbar los cambios que por venir.

Entendiendo la magnitud de los cambios

Un tsunami de cambio tecnológico y globalización. En los últimos años hemos escuchado que las empresas están en crisis y que dicha crisis tiene relación con el hecho de que la velocidad de cambio del entorno, donde transcurre su actividad, se ha venido incrementando de manera acelerada dejando a las empresas sin capacidad de respuesta y muchas veces fuera de juego.

Existe un amplio consenso acerca de dos fenómenos que impulsan el cambio en el mundo: la *deriva científico-tecnológica* y la *globalización*.¹⁸

Hoy, el cambio tecnológico responde a tres olas principales, la infotecnología, la biotecnología y la nanotecnología, que sugieren que el cambio producido en el mundo durante el siglo XX parecerá insignificante dado el desarrollo exponencial que se prevé durante el siglo XXI. Los expertos consideran que cada una de estas tecnologías producirá al menos una revolución industrial de alto impacto en los próximos veinte años.¹⁹ Además, estas olas interactuarán entre sí generando campos de desarrollo completamente nuevos, y ofrecerán, seguramente, algunas de las oportunidades de beneficios y algunos de los peligros más grandes enfrentados por la humanidad en lo que va de su existencia.

¹⁸ Flores F., “Confianza y Solidaridad en el Mundo que Viene”, XXII Encuentro Nacional de la Empresa ENADE 2000, Santiago de Chile; Tetenbaum, T., “Shifting Paradigms: From Newton to Chaos”, *Organizational Dynamics*, Spring 1998, pag. 21-32.

¹⁹ Stanley Williams, R., “Technological Waves for the Next 20 Years”, TNY FUTURES, <http://www.next20years.com>; Jurvetson, S., “The new convergence: infotech, biotech and nanotech”, <http://www.drapervc.com>.

La primera y mas desarrollada de estas olas es la *Infotecnología*, caracterizada por la generación de un aumento vertiginoso de la capacidad de cómputo y de telecomunicación. A modo de ejemplo recuérdese el fenómeno de masificación de la comunicación de banda ancha a bajo costo. La segunda ola más incipiente, es la *Biotecnología*, y sus avances recientes en la dilucidación de códigos genéticos impulsarán desarrollos en el ámbito de la salud y la producción, y un cambio en el concepto de reproducción y de familia. Por último, la *Nanotecnología* y su manipulación del mundo de lo minúsculo generarán enormes posibilidades de producción de nuevos tipos de materiales, produciendo aplicaciones insospechadas como la construcción de circuitos electrónicos donde los elementos básicos para su construcción sean moléculas de diversos tipos. Estos circuitos serán inmensamente poderosos y baratos quedando su valor depositado en la creatividad del diseño involucrado y no en el valor de las materias primas utilizadas.

Es importante señalar que, es de esperar que estas áreas de la tecnología experimenten en los próximos veinte años, un desarrollo exponencial similar al evidenciado en los últimos veinte años por la tecnología de microchips. Los chips de computación han incrementado su capacidad en 16000 veces durante dicho período. Lo anterior implica que veremos la invención de una amplia variedad de productos y servicios que difícilmente podemos imaginar y que harán obsoletos a muchos de los existentes hoy en día. Esta fuerza de cambio se verá impulsada, además, por una gran sinergia entre estas tres olas de cambio tecnológico.

Hoy la infotecnología marca el pulso del cambio económico y social, que toma la forma de un proceso globalizador imparable. En el mundo de hoy crece la interconexión a través de flujos de información, capital y bienes. Esto hace crecer la interdependencia y la generación de fenómenos transterritoriales, la posición geográfica comienza a ser una barrera cada vez más pequeña para hacer negocios, inversiones o aunar voluntades. En el mundo globalizado que se está articulando, cualquier empresa puede generar negocios en cualquier lugar. Por otra parte cualquier empresa puede recibir la presión de la competencia de jugadores establecidos en algún país remoto y que eventualmente hagan obsoleta su propia oferta.

Se está produciendo también, una *expansión de los mercados* y una *intensificación de la competencia* por dichos mercados. Estudios de McKinsey anticipan la generación de 50 billones de dólares adicionales en bienes y servicios para el año 2020 en el mercado global.

Esto permite imaginar la generación de múltiples nichos de actividad y la globalización de muchas industrias que hoy no lo están, así como la aparición de industrias totalmente nuevas. Para dimensionar el fenómeno de intensificación de la competencia basta pensar, como ejemplo, en la presión que ha sufrido la industria automotriz, o la de la película y papel fotográfico en USA por la presión de jugadores asiáticos.

Por otra parte, es innegable que están apareciendo crecientes formas de *inestabilidad, inseguridad e incertidumbre*. La presión del cambio tecnológico está generando cambios de carácter exponencial y de naturaleza discontinua. Hoy en día se convierte en una obsesión para las empresas el adquirir la agilidad que les permita reconfigurarse permanentemente para competir en este escenario. Además, la velocidad del cambio tecnológico también genera una aceleración en la dinámica de los negocios (ciclos de vida de productos cada vez más breves) y de nuestras vidas personales.

Los sucesos del 11 de septiembre del 2001 muestran que la aceleración de los cambios en el mundo no sólo está generando una multiplicación de oportunidades, también se multiplican amenazas: terrorismo, conflictos culturales y étnicos, guerras y deterioro medio ambiental.

Flores, en el trabajo antes citado, plantea la necesidad de tomar conciencia de lo que denomina las nuevas abundancias y escaseces generadas en el mundo, como producto de los cambios antes descriptos. Hoy abundan el capital, la capacidad de cómputo y telecomunicación y el acceso a personas y firmas especializadas. El gran desafío de estos tiempos está en enfrentar los desafíos de nuevas escaseces, y *una de las cosas centrales que escasean en el mundo de hoy es la capacidad gerencial y emprendedora*. También enfrentamos los desafíos de la escasez de tiempo y de capacidad de focalización en un entorno vertiginoso y tendiente a la dispersión.

Es interesante notar respecto a este último punto la preocupación común entre los managers respecto de la administración de su tiempo y del enorme volumen de información que reciben a diario. Esto llevó a algunos autores a hablar del advenimiento de la economía de la atención. Desde esta perspectiva la preocupación central en la economía será: cómo lograr y mantener la atención de clientes, proveedores, empleados, socios, etcétera.²⁰

Carlota Perez²¹ es una economista que ha estudiado las olas de cambio tecnológico y su impacto en la economía y el desarrollo. Es sabido que el desarrollo tecnológico y la transformación de las economías se han dado en olas que presentan una regularidad histórica. Esas olas suelen presentarse en períodos de 50-60 años y desde la revolución industrial (primera ola) hasta nuestros días se han presenciado cinco olas, siendo la quinta la que estamos viviendo ahora: *la era de la informática y la telecomunicación*. Uno de los puntos interesantes que ha estudiado extensamente Pérez es la aparición de una burbuja financiera y una crisis recesiva aproximadamente en la mitad de cada ciclo. Esa crisis ha dado lugar en todos los casos a una reinención de las formas de productividad e innovación y el advenimiento de una época de bonanza asociada a una revolución de la estructura productiva.

Dicha autora nos dice que la clave de estos días, en los que nos encontramos en la post recesión de la ola actual (recuérdese la burbuja de las punto com), es entender las nuevas formas de productividad e innovación que prevalecerán en los próximos años, para poder protagonizar esa bonanza probable.

Surgen entonces algunas preguntas centrales: *¿Cuáles serán las formas de productividad e innovación dominantes en el nuevo paradigma?* y *¿Qué capacidades gerenciales necesitaremos para movernos en ese escenario?*

Veamos entonces, algunos fenómenos característicos del nuevo contexto de la práctica del management para aproximarnos a estas preguntas.

La innovación disruptiva se hace dominante. Clayton Christensen²², en un libro muy influyente, muestra como las teorías y prácticas del management tradicional pueden llevar a las empresas a alejarse de la innovación precisamente por la aplicación eficiente y exitosa de dichas teorías y prácticas. Para explicar esta propuesta, basada en el estudio de la innovación en muchos sectores industriales, el autor introduce la distinción entre *innovación disruptiva* e *innovación de sostenimiento*. Mientras que estas últimas son las que, si bien pueden ser radicales en muchos casos, no cambian las características de la competencia, sino que refuerzan la posición competitiva actual de la empresa, las disruptivas son aquellas que reescriben las reglas del juego competitivo, creando una nueva proposición de valor,

Las empresas establecidas, bien manejadas y exitosas, son excelentes para desarrollar innovaciones de sostenimiento que mejoran el rendimiento o calidad de sus productos de manera satisfactoria para sus clientes. Esto ocurre porque sus prácticas de gestión se orientan

²⁰ Davenport, T.H., and Beck, J.C., *“The Attention Economy”*, HBS Press, 2001.

²¹ <http://www.carlotaperez.org/portada.htm>

²² Christensen, C., *“El Dilema de los Innovadores”*, Granica 1999.

al mejoramiento continuo de sus procesos internos, al estudio de los segmentos para su priorización y la satisfacción de sus necesidades explícitas actuales; alcanzando así, un posicionamiento singular en los mercados más atractivos.

Las innovaciones disruptivas, sin embargo, son claramente diferentes, ya que como mencionamos antes, se caracterizan por generar un cambio en las reglas de juego competitivo con su aparición. Las innovaciones disruptivas suelen ser más baratas, más simples y más convenientes para el uso, esto hace que su aparición genere el nacimiento de nuevos mercados. Más aún, dado que los productos disruptivos mejorarán posteriormente su rendimiento, eventualmente se volverán capaces de apoderarse de los viejos mercados.

Christensen plantea cuatro principios para explicar por qué, las teorías y prácticas de gestión que son más productivas para explotar la posición actual de las empresas, fracasan cuando se trata de desarrollar innovaciones disruptivas.

El primer principio se refiere al hecho de *que las empresas dependen de sus clientes e inversores para obtener recursos*, y las que se consideran bien gestionadas se orientan a dar a los clientes lo que estos piden y a los inversores les proponen aquellos negocios para los que se puede identificar claramente una demanda actual. En segundo término, sucede que *los mercados pequeños no resuelven los problemas de crecimiento de las empresas grandes*, por ende los mercados que hoy son incipientes no son atractivos para empresas grandes que requieren negocios igualmente grandes para mantener sus tasas de crecimiento. En tercer lugar, *no se pueden analizar aquellos mercados que aún no existen*, y dado que una adecuada gestión implica un buen análisis del mercado para priorizar segmentos y generar estrategias, este proceso de gestión se ve bloqueado al toparse con posibilidades de innovación disruptiva para las cuales no se puede presentar información confiable sobre el mercado, simplemente, porque dicho mercado aún no existe. Por último, *la provisión de tecnologías puede no ser igual a la demanda de mercado*, lo que puede hacer que en muchos casos la oferta actual supera tecnológicamente lo demandado por los clientes, mientras que las tecnologías que dan lugar a innovaciones disruptivas están por debajo de las expectativas de los clientes actuales y se pueden volver más competitivas mañana.

Por lo antedicho, a la hora de innovar parece que las mayores barreras son las prácticas que las empresas tienen y que generaron éxito en el pasado. En otras palabras parecería que la principal barrera de las empresas para poder innovar es la forma en que conciben el proceso del management.

Un punto central es que la innovación disruptiva surge siempre como una posibilidad subestimada por el mercado establecido y esto se relaciona con el hecho de que, en esas empresas exitosas, *los managers miran el futuro con el sentido común del pasado*.

Los managers exitosos deberán aprender a mirar de otra manera las posibilidades futuras que se abren con las innovaciones disruptivas. La amenaza de llegar tarde a los nuevos mercados será cada vez mayor, al hacerse cada vez mas frecuentes las innovaciones disruptivas. Basta mirar lo que pasa en el mercado de la comercialización de música o en el de la fotografía digital para advertir las dificultades del management frente a la disrupción.

La web social como “la gran disrupción”. Se están abriendo revolucionarias formas de colaboración en red. En su reciente libro “La Tierra es Plana”, Thomas Friedman²³ pinta un panorama muy completo acerca de los cambios que están ocurriendo en el mundo y en los negocios a partir del desarrollo de las comunicaciones y en particular del desarrollo de Internet. Dicho autor describe diez aplanadores que están actuando en el mundo y que están

²³ <http://www.martinezroca.com/minisites/latierraesplana/>

achicando las diferencias entre países desarrollados y países emergentes, entre empresas grandes y pequeñas y entre profesionales dentro y fuera de las corporaciones, en sus posibilidades de competir y ocupar espacios en la economía. En su obra muestra diversos ejemplos de como países como India y China comienzan a participar de las cadenas de distribución globales del mundo desarrollado gracias a las posibilidades de las TIC's, y especialmente de internet.

El autor agrupa sus diez aplanadores en tres categorías. En primer lugar, los que han permitido la constitución de una *plataforma* (Internet, workflow software, etc.) de comunicación a nivel global. En segundo lugar, las formas nuevas de *colaboración* (outsourcing, offshoring, opensourcing, etc) que esto está posibilitando. Por último, los *esteroides* (virtualización, digitalización, personalización, etc) que están potenciando las capacidades de los otros aplanadores. Este escenario está permitiendo que muchos jugadores independientemente de su tamaño y su localización geográfica puedan participar de negocios a escala global. Las personas adquieren, mediante estos aplanadores, capacidades que ni podíamos imaginar hasta hace pocos años. Por todo lo anterior el autor plantea que estamos en una etapa del proceso de globalización en el que el agente de transformación central esta comenzando a ser el individuo y sus capacidades de articularse en redes.

El eje fundamental de este fenómeno es que se están articulando *redes abiertas, colaborativas y globales* entre individuos, empresas, etc. donde cualquiera con acceso a internet de banda ancha puede participar competitivamente. Esta web social emergente, que permite la interacción entre pares, la comunicación y la colaboración se ha denominado Web 2.0.

Asistimos a la virtualización creciente de las prácticas sociales. En internet se esta produciendo en estos días una profunda transformación. Una descripción simple sería: la disponibilidad de cierto tipo de software, el software social, esta permitiendo que la web se transforme de un reservorio de información en un espacio de interacción social, en el cual los contenidos son creados colaborativamente y los internautas son simultáneamente consumidores y creadores de contenidos.

Se trata entonces, de una web donde lo central no es acceder a información sino acceder a conversaciones y participar de ellas como pares. Este fenómeno ha recibido muchos nombres, web social, web de lecto-escritura, web P2P, pero seguramente la denominación más popular es la de Web 2.0. Esta web, a diferencia de la 1.0 que esta caracterizada por contenidos estáticos en html que no son actualizados con mucha frecuencia, es una verdadera plataforma de colaboración, interacción y despliegue de inteligencia colectiva.

Veamos algunos aspectos del fenómeno de la Web 2.0.

Un primer fenómeno para destacar es el del *movimiento del software libre*. Los aplanadores han permitido que se generen en los últimos años comunidades de programadores que crean redes abiertas y globales en las que comparten los códigos de sus programas y permiten que los demás los usen. Esto está dando lugar a uno de los fenómenos más sorprendentes de innovación colectiva de la historia. Un ejemplo, entre muchísimos, es el navegador web Firefox, que fue desarrollado en los últimos años por un grupo de jóvenes y esta sacando cada vez más participación de mercado al Internet Explorer. Estas comunidades generan mucho del software social que está motorizando el fenómeno de la Web 2.0. Estos son softwares que permiten algún tipo de interacción social (conversaciones, trabajo colaborativo, etc) y son muchos, como wikis, blogs, bookmarking social, programas que posibilitan voz sobre IP (VOIP) como el skype, cientos de programas de trabajo colaborativo (como por ejemplo el Writely que es un procesador de textos en la web que permite edición

colaborativa de textos, recientemente adquirido por Google), etc., y los mas extendidos como email, foros, mensajería instantánea, etc.

Un fenómeno asociado y muy significativo es *la Wikipedia*²⁴ y *la producción colaborativa de contenidos*. La tecnología de los wikis permite la creación colectiva de contenidos y su proyecto insignia la Wikipedia (enciclopedia on-line basada en la tecnología wiki) es un ejemplo del impacto que esta herramienta puede tener. Dicha enciclopedia ya es la mas grande que haya existido jamás y se puede leer en mas de cien idiomas. Los wikis son una herramienta que puede revolucionar la gestión de conocimiento al aplicarse al ámbito empresarial.

Una tercera expresión de la web social es la de *los blogs y la conversación global en tiempo real*. Los weblogs, o bitácoras en la web, están permitiendo la creación de redes de conversaciones en torno a contenidos generados por los propios *bloggers* y que actúan como nucleantes de comunidades muy diversas, donde dichos contenidos se *remixan* hasta el infinito produciendo un espacio de creación colectiva. Además las denominadas tecnologías de sindicación de contenidos, que nos permiten recibir avisos cada vez que una conversación que nos interesa presenta algún progreso, posibilitan el seguimiento y la participación en las comunidades que nos importan de manera simple y efectiva. La sindicación. Esta *blogósfera emergente* constituye un fenómeno de comunicación de personas a escala global, que no muestra antecedente histórico.

Un fenómeno relacionado con los blogs es el de las *redes sociales*. Éstas son espacios virtuales donde los miembros pueden describir sus perfiles personales, escribir blogs, conversar, subir sus contenidos, agruparse en clubes y comunidades de distinto tipo, definiendo libremente el grado de intimidad de esos espacios.

Por último, otro ámbito para mirar con atención es el de *los derechos de autor y las licencias Creative Common s*.²⁵ El copyright tradicional puede atentar contra esta experiencia de expansión de las posibilidades de creación e innovación. Así lo ve Lawrence Lessig²⁶ un abogado norteamericano que está liderando un proceso mundial de utilización y difusión de licencias que ceden algunos derechos de manera explícita (los que el autor quiera) para favorecer estos procesos de creación colectiva en los más diversos campos, desde la música hasta el software.

El escenario de aplanamiento descrito, se traduce en un renacimiento del emprendimiento en el mundo de internet. Permanentemente se generan start-ups que lanzan nuevas propuestas de colaboración y participación on-line y el fenómeno empieza a tener repercusión en todos los ámbitos. Se habla de Oficina 2.0, Innovación 2.0, Marketing 2.0 o Empresa 2.0 y en este trabajo proponemos que es central comenzar a hablar de: *Management 2.0*.²⁷ Cuando se hace referencia a una disciplina y se adosa el 2.0 se trata de aludir a que se despliegan aplicaciones y entornos de trabajo que promueven la interacción, la colaboración y la construcción de comunidades on-line.

Lo cierto es que comienzan a estar disponibles formas nuevas de trabajar, comunicarse, colaborar, vincularse, aprender, etc., que se hacen posibles en espacios on-line. Es esperable que esas herramientas tengan un rol decisivo en las prácticas gerenciales en general. De la misma manera que la innovación se está volviendo informático-intensiva, en

²⁴ <http://www.wikipedia.org/>

²⁵ <http://www.creativecommons.org/>

²⁶ <http://www.lessig.org/>

²⁷ <http://www.innovaconsulting.com.ar/2007/04/22/introduccion/>

los próximos años también asistiremos a la virtualización de muchas prácticas del management.

Estos fenómenos están configurando un nuevo escenario económico, social y político caracterizado por nuevas prácticas relacionadas con la colaboración horizontal, abierta y global, en el que los managers y las empresas exitosas deberán aprender a navegar.

La Web como motor de la transformación empresarial. La nueva web y su multitud de herramientas sociales de comunicación y colaboración prometen transformar la actividad empresarial. A continuación mencionamos cuatro aspectos de esta transformación que consideramos centrales.

1. Los mercados masivos se transforman en multitudes de nichos. Un reciente libro que ha tenido gran impacto es “The Long Tail”.²⁸ Este es un libro del que se ha hablado mucho en la blogósfera y está muy relacionado a los negocios en la Web 2.0. La obra describe con gran detalle como la web social está produciendo un cambio radical en las cadenas de distribución de muchas industrias, transformando los mercados masivos en una multitud de nichos.

La idea es simple, no compramos lo que queremos realmente, sino más bien lo que las empresas tradicionales pueden distribuir rentablemente. Las opciones de los consumidores tienen que ver con los límites de las industrias más que con sus deseos. Lo que se puede vender rentablemente en los canales tradicionales son los productos altamente exitosos. Pero hay una larga cola de productos que individualmente no son de gran demanda, pero que sumados constituyen un mercado enorme. Este mercado no podía, hasta hace poco, ser atendido rentablemente por los costos de la distribución física tradicional. La web social y las comunidades virtuales que ésta posibilita están revolucionando la comercialización de productos, al permitir atender nichos de clientes cada vez más específicos con gamas de productos cada vez más amplias. Esta tendencia surge en el mundo de la cultura y el entretenimiento pero se va expandiendo a muchas otras industrias.

Las fuerzas de desarrollo de la Long Tail, según Chris Anderson, autor del libro, son tres. Por una parte, *las herramientas de producción se democratizan*, ya que cada vez esta al alcance de más personas la producción de distinto tipo de productos, contenidos, obras, generando una expansión de la oferta disponible (incremento de la larga cola). Por otra parte, *se democratizan las herramientas de distribución*, ya que la web hace posible llegar con una oferta a costo casi nulo a nivel global (se engorda la larga cola, cada vez se venden mas productos a lo largo de la cola que además es cada vez mas larga). Por último, *se conecta cada vez mejor oferta y demanda* ya que el consumidor deja de elegir entre las pocas opciones puestas a disposición por el comercio tradicional y comienza a poder buscar y elegir de una gama casi infinita de ofertas respecto de las cuales puede buscar opiniones en comunidades virtuales que le merecen mas confianza que las mismas empresas productoras. Esto hace que la demanda migre de los grandes éxitos a la larga cola.

Por un lado, estas fuerzan impulsan la commoditización creciente de muchas ofertas, y por otro, la aparición de incontables nichos de potencial rentabilidad si se los puede atender en forma diferenciada. En este escenario, las empresas compiten entre si pero también compiten con profesionales independientes que antes no podían participar del juego por cuenta propia y con clientes que ahora se autoabastecen del producto o servicio que antes requerían.

²⁸ <http://www.longtail.com/>

Nuevos jugadores pueden participar del juego y dichos jugadores pueden provenir de cualquier parte del mundo globalizado abordando nichos globales. Los managers y las empresas exitosas deberán aprender a reinventarse en forma permanente y en sintonía con estos cambios.

Resumiendo podemos decir que el desafío actual del management implica adquirir capacidades para construir nuevos mapas para moverse en el mundo, diseñar nuevas identidades que sean valiosas para los clientes y hacerlas realidad en redes de colaboración cada vez más abiertas, virtuales y globales.

2. La web social se transforma en un fenomenal espacio para atisbar futuros y evaluar oportunidades de negocio, disponible para cualquier empresa. La red global de blogs es un enorme espacio donde se producen contenidos en torno a los que se generan comunidades de bloggers que intercambian puntos de vista y generan iniciativas para la acción en los más diversos dominios.

Esto hace que la blogósfera se transforme en un enorme territorio cuya cartografía se relaciona con los intereses, preocupaciones y prácticas de los involucrados. Podemos encontrar comunidades de personas conversando sobre los más diversos temas, desde la [producción de arándanos](#) hasta el [ciberactivismo](#). Creemos que un aspecto muy poderoso de la blogósfera es que se está transformando en el más formidable monitor de tendencias que jamás haya existido. Una suerte de "sistema global de alerta temprana" para empresas, profesionales, innovadores, políticos, etc.

En los próximos años los managers deberán saber utilizar estos espacios para escuchar y recrear sus mapas de tendencias en sus mercados. Los procesos de construcción de visión y estrategia no podrán prescindir de esta herramienta. La blogósfera también es un yacimiento de prácticas emergentes que pueden abrir posibilidades permanentes de innovación y de articulación con otros actores a nivel global.

Hace unos años, en los inicios de la blogósfera, la empresa de candados para bicicleta [Kryptonite](#), sufrió en carne propia el costo de no estar presente y monitoreando la conversación que ocurría en Internet. Un cliente descubrió que dichos candados, famosos por su confiabilidad, podían ser abiertos con un bolígrafo y decidió bloguearlo. El relato de dicha situación y su registro en video corrió por la web como reguero de pólvora y alcanzó los medios masivos. Esto significó pérdidas millonarias para compañía, que llegó tarde a la posibilidad de participar y liderar la conversación que se produjo en la web. Después de esta crisis la empresa incluyó nuevas prácticas de monitoreo de la blogósfera como actividad habitual.

En el marco de las nuevas prácticas que están emergiendo, es posible imaginar una empresa que, para buscar oportunidades de nuevos negocios, recurriese a la exploración de los blogs. En estos espacios on-line podría escuchar conversaciones de sus clientes, descubriendo nuevos hábitos, intereses, etc. Si hipotéticamente, la empresa se dedicara al turismo podría por ejemplo visitar un sitio, como 43 places, donde podría encontrar una suerte de blog colectivo en el que las personas intercambian impresiones respecto de los destinos de sus viajes turísticos a nivel global. Monitorear esos sitios podría ser una excelente forma de estudiar el mercado y solo basta sindicarse vía RSS a dichos sitios para recibir todas las novedades y opiniones de los participantes de la conversación, en una suerte de "market research" en tiempo real.

3. La web social implica un escenario global para la construcción de identidad capitalizable por cualquier empresa. La blogósfera es un espacio social con una dinámica propia y que ya constituye un escenario fundamental donde proyectar identidades

empresariales. En la web 2.0 se están articulando los denominados "Social Media", que requieren de estrategias de comunicación y posicionamiento de identidad con una dinámica propia. Son espacios para construir confianza, y cultivar nuevas formas de encarnar las relaciones públicas.

Un ejemplo interesante de este fenómeno es la creciente influencia de los blogs corporativos, mediante los cuales la empresa mejora su posicionamiento, su presencia de marca, obtiene feedback de primera mano para desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes, etc. En términos generales podemos decir que los blogs corporativos ayudan a posicionar a la empresa en las conversaciones relevantes dentro de la blogósfera. Así lo están entendiendo cada vez más empresas. Por ejemplo entre las empresas Fortune 500 ya podemos encontrar varias decenas de [blogging companies](#). Algunos ejemplos son: [Cisco Systems](#), [GE Company](#), [GM Corporation](#), [Eastman Kodak Company](#), entre muchos otros.

Volviendo al ejemplo de la empresa de turismo, ésta podría crear un blog para protagonizar la conversación sobre turismo en la blogósfera. Esto se traduciría en la puesta a consideración de sus servicios y la obtención de feedback y hasta de ideas para nuevos servicios.

4. Las herramientas y comunicación y colaboración online prometen transformar la gestión, el aprendizaje y la innovación en las organizaciones. Hay un creciente interés en el uso de las nuevas tecnologías de la web social para impulsar la creación de nuevas herramientas de gestión empresarial. Las prácticas de los sitios sociales de la web como las búsquedas, los enlaces, el etiquetado y la sindicación de contenidos, entre otros, puede ser muy poderoso para desarrollar nuevas formas de trabajo colaborativo en ámbitos organizacionales.

Una parte del poder de estos elementos es que permiten seguir las claves elegidas por otros en sus procesos de aprendizaje y de gestión, sin que esas personas tengan que hacer extensos informes al finalizar su proyecto que difícilmente serán leídos. Las nuevas herramientas de colaboración -y las prácticas que hacen posibles- impulsarán una transformación en los sistemas de gestión empresarial. El caso de la empresa de turismo mencionado podría entonces, explorar su blogósfera interna para reclutar a los miembros de la compañía que tengan las habilidades más adecuadas para conformar un equipo de trabajo que lleve adelante el nuevo proyecto. Esto sería muy simple ya que la blogósfera reflejaría las conversaciones y proyectos de los que participaron los empleados en los últimos años. El mismo espacio corporativo serviría también para coordinar al equipo conformado, independientemente de su ubicación geográfica.

Estos espacios conversacionales implican también la posibilidad de aprendizaje compartido, de hecho una de las prácticas más difundidas para facilitar el aprendizaje, el coaching, se basa en conducir conversaciones que abran nuevas posibilidades de acción efectiva. En este contexto, es útil pensar en la distinción entre conversación sincrónica y asincrónica, y su impacto en los procesos de aprendizaje en las empresas. Diversas experiencias en la utilización de espacios virtuales de aprendizaje, con herramientas de comunicación y colaboración, muestran que las nuevas herramientas de virtualización más que ser una alternativa devaluada de las formas clásicas son, más bien, herramientas de potenciación o expansión de la comunicación.

Para las empresas las herramientas de virtualización de comunidades de aprendizaje pueden ser una forma poderosa de aumento de productividad y eficiencia.

En la hipotética empresa de turismo mencionada antes, un consultor externo podría ofrecer coaching virtual de manera remota y en tiempo real, sumándose a la blogósfera de

participantes del proyecto en cuestión. El coach estaría presenciando las conversaciones reales de trabajo a medida que el proyecto va avanzando, lo cual permitiría aprovechar todas las posibilidades de aprendizaje en la acción.

Estas experiencias y situaciones tienen algo en común: el aprendizaje se potencia por desarrollarse en una red de colaboración que expande la inteligencia colectiva. Seguramente las empresas que sepan sacar partido de estas nuevas prácticas podrán construir nuevas ventajas competitivas.

La aceleración del cambio y la transformación de las prácticas del management

La respuesta no es crear un nuevo modelo. En las últimas décadas se han planteado numerosos modelos teóricos que intentan describir el proceso de gestión del cambio y la innovación en las empresas.²⁹ En el presente trabajo no será nuestro interés el desarrollo de una teoría o modelo del proceso del management, originado en la generalización a partir del análisis de las experiencias en distintas empresas y en diversos contextos. Consideramos que la tarea de estudiar casos de empresas exitosas y elaborar modelos que describan teóricamente su funcionamiento, si bien nos permiten formalizar y distinguir ciertos aspectos importantes del fenómeno, están condenados al fracaso como herramienta para la práctica del management en las empresas. La elaboración de modelos se realiza siempre a posteriori, buscando comprender un fenómeno del pasado, que da lugar a los resultados que actualmente estudiamos. Mientras consideramos esos fenómenos o casos exitosos del pasado, hay otras empresas y personas que están contribuyendo a la invención de las prácticas e innovaciones del mañana, para cuya comprensión no nos servirán los modelos que hoy estamos ocupados en construir.

La respuesta implica integrar saberes actuales con nuevos saberes. Las realidades de negocios distan mucho de los fenómenos físicos que permitieron el desarrollo de la ciencia occidental y su impronta cartesiana. Las economías, los mercados, las organizaciones y las estrategias son nuestras construcciones más que “objetos de la naturaleza”. Por eso, nuestra observación de los fenómenos sociales es siempre relativa a un marco interpretativo construido en el pasado. Dado que el cambio implica que esos marcos sean alterados, una mirada rígida cierra posibilidades de comprensión del mundo.

Podemos decir que el paradigma cartesiano dominante se expresa en la valoración del análisis, la construcción de modelos, la predicción, extrapolación, proyección, planificación, etcétera. Estas acciones se suelen realizar sobre hechos del pasado y del presente, de la misma manera que estudiamos los fenómenos físicos pretendemos estudiar los fenómenos sociales y en ese acto perdemos de vista nuestro carácter de inventores de mundos en el lenguaje. La creación de realidades nuevas en el mundo de los negocios no está determinada linealmente por los hechos del pasado. Los agentes cartesianos típicos, se relacionan con la construcción del futuro desde la deriva histórica. En cambio los grandes líderes y emprendedores se suelen relacionar de otra manera con el futuro, suelen ver el futuro como una posibilidad que visualizan y se comprometen con su invención. Las destrezas que cada uno de ellos necesita serán diferentes. Mientras que para mirar el futuro desde la deriva histórica son importantes las habilidades reflexivas (know-what), mirar el futuro desde la invención requiere habilidades pragmáticas (know-how).³⁰ Inspirados en el trabajo de Christensen, podemos

²⁹ Afuah, A., *“La Dinámica de la Innovación Organizacional”*, Oxford, 1999. (Original en inglés de 1997).

³⁰ Varela, F., *Ética y Acción*, Granica, 1996.

hacer una distinción entre negocios establecidos y negocios emergentes y señalar diferencias en habilidades necesarias para ser efectivos en cada uno de ellos.

Las empresas que actúan en *negocios establecidos* se dedican básicamente a cuidar nichos actuales y capturar las oportunidades que puedan surgir. El management de estas empresas se desarrolla utilizando habilidades que permiten analizar mercados, extrapolar tendencias, hacer predicciones y planificar acciones a futuro que permiten mejorar la calidad o introducir innovaciones de sostenimiento. Esta forma de hacer empresa implica una forma de relación con el futuro desde la deriva histórica, tomando como principal antecedente para la creación del futuro la proyección de las tendencias históricas.

Las empresas que actúan en *negocios emergentes* básicamente inventan ofertas que reconfiguran el mercado. El management de estas empresas se desarrolla utilizando otras habilidades que no tienen que ver con el análisis y la predicción de tendencias, sino más bien con la creatividad, la invención y el liderazgo emprendedor. Esta forma de hacer empresa implica una forma de relación con el futuro desde el compromiso con una posibilidad o visión.

Por esto pensamos que una visión integral del management tiene que considerar habilidades para conciliar el análisis y la visualización de oportunidades presentes con las competencias para inventar mercados futuros. Autores como Hamel³¹, Christensen o Flores³² han descrito algunas habilidades necesarias para la invención de futuro.

La respuesta implica el cultivo de una disciplina. Sostenemos que el management se entiende mejor como una disciplina pragmática, más cerca del arte y las humanidades que de la ciencia o la tecnología. Mas vinculado con el know-how para la producción de acción humana colectiva que con la producción de know-what, entendido como la explicación de fenómenos bajo estudio. Por ende creemos central la identificación y creación de prácticas de management más efectivas y el desarrollo de las habilidades para desarrollar dichas prácticas de manera efectiva.

Nos preocupa, entonces, la construcción de un marco interpretativo del management que nos permita identificar las habilidades claves para la visión de nuevas posibilidades, el diseño de identidades innovadoras, la ejecución impecable y el aprendizaje colectivo permanente, así como el sostenimiento permanente del desempeño. Nos interesa el establecimiento de condiciones adecuadas para el cultivo y el desarrollo del management como un grupo disciplinas. Disciplinas que en lugar de intentar ofrecer recetas para reproducir el éxito de modelos innovadores del pasado, genere un espacio propicio para el florecimiento de lo nuevo, de lo inesperado.

Management 2.0

Sostenemos que la tecnología emergente en la web revela nuestra humanidad. Cuando nos referimos a Management 2.0, aludimos a algo más que al simple uso de nuevas tecnologías, aunque estas sean importantes. El cambio que trae la Web 2.0 es uno muy especial. Toda tecnología que se traduce en una innovación implica nuevas o mejores

³¹ Hamel, G., *“Leading the Revolution”*, Harvard Business School Press, 2000.

³² Flores, F, Dreyfus, H., and Spinosa, C., *“Disclosing new worlds: entrepreneurship, democratic action and solidarity”*, The MIT Press, 1997.

prácticas, una suerte de develamiento de un nuevo espacio de posibilidades. En este caso, lo que el uso del software social devela, es un rasgo medular del fenómeno humano: *los seres humanos se constituyen y crean su mundo en el lenguaje, en conversaciones*. En particular creo que la Web 2.0 está mostrando palmariamente algo que Fernando Flores³³ dijo hace dos décadas y que, más recientemente se complementó en el influyente libro Clue Train Manifiesto³⁴ en forma de genial síntesis, al describir las tendencias que prometía internet. Algunas de las ideas mencionadas se pueden resumir en estos tres puntos:

- *Los mercados son conversaciones.*
- *Las organizaciones son conversaciones.*
- *Administrar es conversar.*

La web social está mostrando la médula del fenómeno humano. Lo que nos constituye a personas, empresas y mercados es la posibilidad de desarrollar las conversaciones necesarias. En muchos casos esta nueva web está permitiendo que se lleven adelante conversaciones que antes eran imposibles. El impacto de este fenómeno se relaciona con la posibilidad de expandir un aspecto central de lo social: la comunicación. La que se da entre pares, en el desarrollo de comunidades con identidades compartidas, etc. Sin duda, otra vuelta de tuerca del fenómeno de la globalización.

Por todo lo anterior, decimos que esta denominación no tiene que ver estrictamente con la web sino con algo mucho más central en el fenómeno del management: éste es en lo esencial una práctica vinculada con la comunicación y se hace cargo de dos grandes dominios: las conversaciones para la coordinación de acciones colectivas en las organizaciones y las conversaciones para explorar nuevas posibilidades de desplegar dichas acciones colectivas. En el primer caso necesitamos *alineamiento* para lograr eficiencia y en el segundo, *flexibilidad* para reinventarnos en sintonía con las posibilidades crear valor a otros que se nos abren. La flexibilidad es un atributo cada vez más indispensable ya que el cambio se acelera y la ilusión de certidumbre respecto del futuro se desbarata a pasos agigantados. En estas conversaciones se expresa y realiza también nuestra emocionalidad, nuestra corporalidad y nuestra historicidad.

La Web 2.0 nos muestra que lo central no es tener la certeza acerca de lo que va a pasar derivada de alguna explicación teórica, sino más bien, contar con las habilidades para navegar en este mundo de incertidumbres y posibilidades sin precedente. El management 2.0 se hace cargo de esto y aún el desarrollo de prácticas más armónicas para la gestión, con el impulso de herramientas tecnológicas que permitan expandir las posibilidades de la gestión mediante la participación en escenarios online.

Sin embargo, vemos un peligro latente en entender el fenómeno antes descrito como una cuestión de nuevas herramientas tecnológicas que debemos aplicar, ya que perderíamos algo medular de la transformación que está ocurriendo. El punto es que podemos tener las nuevas herramientas y usarlas de acuerdo al viejo sentido común. Necesitamos prácticas y habilidades 2.0, para poder encarnar el nuevo sentido común que está emergiendo.

Los seres humanos vivimos en *espacios* caracterizados por conjuntos de prácticas humanas que utilizamos para relacionarnos con nosotros mismos, con las personas y con las cosas produciendo redes autónomas de significados. Las cosas adquieren significado en el

³³ Winograd, T., and Flores F., *“Understanding Computers and Cognition”*, Addison-Wesley, 1986.

³⁴ <http://cluetrain.com/book/index.html>

marco de nuestras prácticas y no en si mismas. Estos espacios son "mundos" al decir de Heidegger.³⁵ Así, las culturas, las comunidades profesionales o las familias son mundos caracterizados por determinadas prácticas dominantes. Dichas prácticas se organizan de acuerdo al *propósito* que les da sentido, a piezas de *equipamiento* interrelacionadas y a *identidades* que se establecen en dichos espacios. Las prácticas además de estar organizadas en torno a propósitos, equipamientos y roles, están coordinadas en torno a un *estilo*. El estilo actúa como base para los hábitos que se conservan y también para desarrollar nuevas prácticas. El estilo constituye el fundamento que da sentido a la actividad humana y con la particular forma de coordinar acciones que implica, abre un espacio de apertura (un mundo). Desde esta perspectiva la innovación está vinculada con los cambios de estilo que ocurren al transformar los espacios de apertura. Basados en esta perspectiva podemos decir que los cambios de prácticas que están en el centro de la acción en el management, implicarán entonces cambios en los propósitos, los equipamientos o los roles en el espacio de apertura.

Quiero destacar, en lo que sigue, algunos puntos centrales en torno al significado de las prácticas sociales en el ámbito organizacional:

Aprendizaje, procesos y prácticas. El aprendizaje tiene que ver con la interacción social y no con el intercambio de información. El aprendizaje más significativo ocurre en comunidades que comparten prácticas. Aprendizaje e identidad se moldean mutuamente, no es la información lo que crea contexto, sino las fuerzas sociales dentro y contra las cuales los individuos configuran su identidad. En el libro "La Vida Social de la Información" de Seely Brown³⁶ et al., se plantea la distinción entre redes de prácticas y comunidades de prácticas y se hace énfasis en la necesidad de advertir la compleja imbricación entre redes y comunidades que se da al interior de cualquier organización. Las *redes de prácticas* son aquellas redes que vinculan a personas que comparten ciertas prácticas y que se vinculan en redes para mantenerse informados acerca de las novedades, noticias, nuevas herramientas disponibles, etc. Usualmente los miembros de una red no necesariamente se conocen ni tienen propósitos en común, lo central en las redes es compartir información. En cambio en las *comunidades de prácticas* es central la existencia de propósitos compartidos y lazos de confianza entre los miembros. En esas comunidades se cultivan formas de mirar el dominio y estilos determinados que se propongan a través del cultivo compartido, lo esencial en las comunidades es el cultivo compartido de un estilo. Traigo esta distinción porque creo que puede aportar una mirada más poderosa de las organizaciones humanas. Los autores señalan que es poco efectivo mirar a una organización como una red o comunidad homogénea ya que generalmente será un complejo entramado de redes en las cuales se insertan comunidades y la ceguera respecto de esta circunstancia puede hacer fracasar las iniciativas de cambio o diseminación de nuevas prácticas. Hoy la web 2.0 expande el alcance de estas redes y comunidades sociales. Los procesos y las prácticas no son lo mismo. Disciplinas como la reingeniería de procesos de negocios (BPR) han funcionado en áreas donde había procesos definidos y explícitos (compras, facturación, etc.). En otras áreas donde había prácticas menos explícitas y el know-how y la construcción colectiva de sentido pesan mucho, han fracasado. En esos casos mirar el proceso y no ver la práctica es muy peligroso. Para entender las prácticas no alcanza con la información, las prácticas siempre involucran colaboración, narración e improvisación. Entonces el punto no es manejar información sino cultivar comunidades colaborativas.

³⁵ Dreyfus, H.L., *Ser-en-el-mundo. Comentario a la División I de Ser y Tiempo de Martín Heidegger*, Ed. Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 1996. (Original en inglés de 1991).

³⁶ <http://www.johnseelybrown.com/>

El peligro del “mal manejo del futuro”: la gestión de innovaciones muestra la necesidad de una clara conciencia de la relación entre redes y comunidades de prácticas hacia adentro y hacia afuera de la organización. Seely Brown da un ejemplo extraordinario. El autor es director del Xerox PARC, centro de investigación donde se desarrolló casi toda la tecnología necesaria para la invención de la PC. *Pero no fue Xerox el creador de la PC!* Esto se popularizó como un caso de “mal manejo del futuro”. Seely Brown utiliza las distinciones de red y comunidad para entender este caso. Los desarrollos de Xerox se lograron en una comunidad de científicos bastante cerrada y aislada del resto de la compañía y los conocimientos producidos no pudieron llegar a los gerentes, ni siquiera a los ingenieros de desarrollo. Pero merced a las redes de prácticas de las que los científicos de Xerox PARC participaban, la información atascada dentro de la empresa pudo fluir hacia el exterior. Así, lo que no pudo desarrollarse en Xerox terminó desarrollado en Apple. El autor cuenta que uno de los científicos de Xerox PARC decía con respecto a las conversaciones con los encargados de desarrollo de Apple: *“era como si estuviéramos hablando con alguien del grupo [Xerox PARC]”*. Las redes externas de las que los científicos participaban eran más fuertes que las propias redes internas de la compañía. *¡Xerox falló por no percibir las complejas interrelaciones entre las redes y comunidades de las que participaban, entre información y estilo!*

Las cuatro disciplinas fundamentales del nuevo management

Consideramos que las organizaciones siempre abordan cuatro dominios de prácticas que son constitutivos de su existencia y que están recursivamente integrados. Las prácticas en estos dominios constituyen una manifestación de la cultura de la organización. Cuando una organización enfrenta desafíos que la llevan a generar nuevas formas de respuesta, esto siempre implica gestionar un cambio cultural:

Construcción de visión. Este dominio de prácticas lo asociamos con la construcción de interpretaciones acerca de las posibilidades de crear valor y en que dominios estas se dan, así como la declaración de identidades futuras que la organización habrá de constituir. En este espacio los gerentes deben re-construir en forma permanente los mapas fundamentales de su dominio de acción. Construir mapas que no son solo los tradicionales mapas de la evolución histórica de los mercados. También deben integrar las capacidades de: mapear *preocupaciones* emergentes de los clientes, mapear *prácticas actuales* que los clientes tienen para lidiar con sus preocupaciones, mapear *insatisfacciones* que los clientes tienen con esas prácticas actuales y, por último, a partir de los mapas construidos *declarar las anomalías* que hoy ven en la vida de sus clientes y abrir la puerta para diseñar ofertas que mejoren dicha vida. Es en este espacio que *se declara una identidad*, entendida como una forma particular de entender y cuidar el futuro de sus clientes.

Creación de ofertas de valor. Este dominio lo asociamos con el diseño de ofertas que creen valor para los clientes, como así también con la búsqueda permanente de innovaciones que generen nuevas formas de crear valor. En este espacio los gerentes deben re-inventar en forma permanente su identidad a través de la oferta que articulan para el cliente. Los gerentes también deben aprender a observar prácticas emergentes en dominios distintos al suyo y que le permitan inventar nuevas ofertas por apropiación. Es en este espacio que *se diseña una identidad* que proyectará en el mundo de sus clientes.

Ejecución impecable en redes. Este dominio de prácticas lo asociamos con los procesos internos de producción y gestión, como así también con la búsqueda permanente de

nuevos procesos que aumenten la eficiencia y productividad de las operaciones de la organización. En este espacio los gerentes deben re-inventar en forma permanente sus procesos de creación y delivery de valor para sus clientes. En este dominio los gerentes deben aprender a definir y construir los procesos clave de la organización, como así también los capitales necesarios y los inhibidores que deberán superar. La realización de los procesos de creación de valor claves implicará la constitución y administración de redes de compromisos hacia dentro y hacia fuera de la empresa. Estas redes son crecientemente globales abiertas y colaborativas.

Es en este espacio se *encarnará una identidad* que será una posibilidad de producción de valor y satisfacción, a la mano para sus clientes.

Producción de aprendizaje permanente. Las prácticas en estos tres dominios constituyen una manifestación de la cultura de la organización. Cuando una organización enfrenta desafíos que la llevan a generar nuevas formas de respuesta, esto siempre implica gestionar un cambio cultural.

Todas estas capacidades organizacionales que se encarnan en prácticas humanas son desarrolladas por grupos de personas actuando coordinadamente. Estos grupos humanos coordinados son la condición de posibilidad de la organización. Por lo anterior, el despliegue de las capacidades de una organización siempre implica procesos humanos de comunicación y aprendizaje. La recreación de mapas, identidades y redes implican necesariamente un proceso de aprendizaje permanente que requiere de ciertas habilidades básicas: *aprender a aprender, aprender a comunicarse efectivamente, aprender a gestionar las emociones y adquirir sensibilidad* para observar el carácter histórico de la vida de las personas y las sociedades. Los gerentes deben desarrollar habilidades de *coaching* para facilitar y movilizar el aprendizaje permanente en toda la organización.

Estos cuatro dominios de prácticas vinculados al liderazgo, la innovación, la ejecución y el coaching, son fundamentales en la producción de acción en las organizaciones y se verán manifestaciones en espacios virtuales de estos cuatro dominios a medida que la transformación tecnológica que trae la web 2.0 se extienda al mundo de las organizaciones.

Management 2.0 como desplazamiento del sentido común. En resumen, entendemos al management 2.0 como un grupo de disciplinas emergentes, fundamentales para el nuevo escenario de negocios que hoy se está articulando. La apropiación de esas nuevas disciplinas implica un desplazamiento, un cambio de sentido común dominante.

Algunos de los cambios paradigmáticos, en los cuales va impactar el fenómeno de la web social, son los siguientes:

- Cambiar una visión que da preponderancia a la teoría y al análisis, a otra que incorpora el desarrollo de sensibilidad a los fenómenos emergentes, a lo no articulado, y a las posibilidades que estos nuevos fenómenos nos abren. El mundo de hoy es demasiado complejo para abordarlo exclusivamente desde la teoría. Hay que desarrollar una visión emprendedora que permita ver tempranamente las nuevas posibilidades de creación de valor que se pueden articular. Esa capacidad para ver nuevas posibilidades y significados tempranamente, es parte del desafío del mundo de hoy. La web 2.0 es una herramienta muy poderosa para monitorear tendencias, que los gerentes deberán aprender a usar.
- Pasar de una visión de la satisfacción del cliente basada en escuchar requerimientos estandarizados y hacer ofertas estandarizadas, a una forma de

cuidar a los clientes centrada en el diseño de ofertas "a medida" para distintos nichos de clientes. La innovación colaborativa y abierta, que la web social potencia, será una actividad permanente mas que eventual o contingente.

- Ir de una gestión basada en el control unilateral y el miedo al castigo, a una en redes abiertas, globales y colaborativas en las que se cultiva la confianza y se cuida a los participantes y sus intereses. El gran desafío es cuidar los compromisos con los clientes y producir satisfacción.
- Pasar de una comprensión del aprendizaje cómo un proceso reflexivo individual, a una comprensión social del mismo, basada en el desarrollo de habilidades de acción cultivadas socialmente, además del desarrollo de capacidades de comprensión. Se enfrenta hoy la necesidad de construir la fortaleza emocional que implica enfrentar el riesgo y el fracaso como parte intrínseca del proceso de aprender a gestionar y liderar.

Los desplazamientos descritos y el impacto que tendrán las prácticas virtuales emergentes se resumen en la tabla presentada (Tabla II).

Pasos para una transformación cultural en el management. El desplazamiento descrito, y el nuevo paradigma que implica para la práctica del management y la formación de los "managers", requerirán de una transformación cultural que impondrá algunos desafíos que hay que tomar con seriedad:

- **Tecnologías 2.0.** Las nuevas herramientas de colaboración y comunicación abren posibilidades casi ilimitadas de mejora de la efectividad. Seguramente los gerentes deberán apropiarse de estas nuevas herramientas para poder desarrollar su actividad de forma competitiva. La denominación [Empresa 2.0](#), acuñada por el profesor de Harvard [Andrew McAfee](#), alude a un tipo de organización basada en una plataforma tecnológica colaborativa que sustente las conversaciones de dicha organización. Las nuevas herramientas de colaboración y comunicación abren posibilidades casi ilimitadas de mejora de la efectividad.
- **Habilidades 2.0.** Un peligro del mundo 2.0 es el de creer que lo central es la tecnología que se usa. Lo medular del fenómeno es la expansión de las posibilidades de conversación que implica. Esto requerirá dar un nuevo significado a las habilidades de comunicación y liderazgo, y al mismo tiempo, desarrollar nuevas habilidades para moverse en espacios virtuales con efectividad.
- **Prácticas 2.0.** La transformación no se realizará solo con la apropiación de nuevas tecnologías y el entrenamiento en las habilidades requeridas. Hay un desafío mayor: el cambio de hábitos que requiere la implantación y estabilización de las nuevas prácticas de gestión, trabajo y aprendizaje. En este punto es donde un proceso de coaching 2.0, orientado a producir el aprendizaje y la apropiación de los espacios virtuales en la acción **gerencial** cotidiana, jugará un rol central para evitar la vuelta a los viejos hábitos y la pérdida de la oportunidad de dar un salto cualitativo en efectividad.
- **Valores 2.0.** La apropiación de nuevas herramientas tecnológicas, el entrenamiento en su uso y el cultivo de las nuevas prácticas que se hacen posibles, tendrá límites severos si se sigue atado a viejos valores y creencias que son antagónicos con el nuevo paradigma. Algunos de los valores que potencian esta

nueva visión son: la colaboración permanente, la apertura, la transparencia, el protagonismo personal y la responsabilidad.

Creemos estar en los albores de una revolución cuyo alcance todavía nos cuesta precisar pero que de seguro cambiará radicalmente la forma de administrar y de hacer empresa en el nuevo siglo.

Tabla II: Desplazamiento del estilo hacia el management 2.0.

Dominios fundamentales de prácticas	Management 1.0 (paradigma cartesiano)	Management 2.0 (paradigma postcartesiano)	Prácticas virtuales emergentes sostenidas por blogs
Visión	La visión se contruye a partir del análisis histórico de los mercados establecidos.	La visión surge de la sensibilización frente a los fenómenos emergentes, rápidos e inciertos.	Monitoreo en tiempo real de preocupaciones, prácticas e insatisfacciones en la blogósfera para atisbar posibilidades futuras.
Creación del valor de la oferta	Mapear necesidades estandarizadas de clientes y satisfacerlas con ofertas estandarizadas.	Sensibilidad respecto de los estilos de vida de distintos nichos de clientes y ofrecer ofertas personalizadas con una larga cola de productos y servicios.	Monitoreo en tiempo real de prácticas emergentes a través de la blogósfera como base para producir innovación.
Gestión de la ejecución	Gestión basada en el control unilateral, la prescripción unilateral de las acciones apropiadas, los premios y castigos y la emocionalidad del miedo.	Gestión basada en redes de conversaciones abiertas, horizontales, colaborativas y globales que involucran a todos los actores incluidos los clientes en la producción de las ofertas y su delivery. Eje en el sentido de contribución y la ambición.	Los blogs posibilitan el soporte y expansión de dichas redes de conversaciones.
Aprendizaje organizacional	En aprendizaje fundamentalmente teórico, fuera del ámbito de la acción concreta y suele ser motorizado por las crisis.	Aprender es un fenómeno social y ligado a la praxis. Se expande la inteligencia colectiva.	Virtualización de los procesos de aprendizaje, expansión de las conversaciones de coaching asincrónicas. Estas prácticas transforman el concepto de gestión del conocimiento.